

学校编码: 10384
学号: 15520051301417



分类号: _____ 密级 _____
UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

J 省电网公司分公司绩效管理体系的研究与改进

A study on the Performance Management System of
J Province Power Grid Co. with Improvement Suggestions

肖吉良

指导老师姓名: 程文文副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 6 月

学位授予日期: 2008 年 4 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，使本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

中文摘要

本论文研究的是一个完整的大型企业人力资源管理案例。作者对 J 省电网公司 2005 年以来的分公司绩效管理情况进行了详细的调查和分析，针对其绩效管理各个环节，包括指标设置、考核方法、考核应用、绩效沟通等进行了系统地了解。通过与公司近年来和未来情况的对比，作者得出了 J 省电网公司对分公司绩效的管理现状与其快速发展不相适应的看法。作者根据绩效管理理论，分析了绩效管理体系各个环节存在的不足，从公司战略的实现角度出发，分别进行了深入的论证，并提出了针对性的改进建议。

论文在写作思路，首先介绍了研究的背景、动机和意义；然后在第二部分系统介绍了 J 省电网公司当前分公司绩效管理的现状。接着在第三部分从具体数据分析 J 省电网公司近几年绩效表现入手，说明了公司绩效管理存在的四个方面主要问题。在论文的第四部分作者从电网企业的经营模式入手，分析公司战略，对分公司绩效管理改进提出了四点建议：一是利用平衡计分卡平衡改进绩效管理方法；二是优化绩效管理的组织；三是消除绩效考核结果应用存在的不足；四是重塑分公司绩效改进机制。第五部分对公司实施的绩效管理转变和绩效提升做了补充说明。

论文除集中了关键绩效指标考核法（KPI）、平衡计分卡（BSC）等传统绩效管理方法的应用实践情况外，还应用了主基二元法、同业对标管理法以及其它绩效管理方法工具、理论。论文区别于其他人力资源管理文章专门针对工具方法的论述模式，专门论述各种方法工具各自的优点，并在本文的实践案例中综合应用。

论文应用了图形建模法、表格分析法和表格对比法，使论述更清晰和全面。

关键词：绩效管理；战略实现；平衡计分；同业对标

Abstract

This paper is focus on a typical case study about the human resource management of a Group Company. The author investigated the performance management of Power Grid Corporation of J Province (PGCJP) and especially for its branches' performance management. The author also researched the four main parts of performance management system (PMS) roundly. By comparing the achievement of recent years with the quick developing speed of PGCJP, the author arrives the conclusion that the PMS now is not able to meet the demand of quick development of PGCJP.

The paper consists of six parts. The first part introduces the background, motivation and the significance of this investigation. The second part shows the present state of PMS to branches of PGCJP. The third part initially analyses the recent 3 years' performance of PGCJP, then illustrates 4 problems. In the fourth part of the paper, the operation and the strategy of PGCJP is analyzed. Then the paper gives for main proposals: using balance scorecard (BSC) to improve the method, optimizing the organization of performance management, weakening the impaction by applying the result of performance appraisal and reforming the system of improving performance. The fifth part of the paper gives some advice and attention about fulfilling those proposals. In the last part of the paper five conclusions is draw.

This paper gathers not only the traditional performance methods such as Balance Score Card (BSC), Key Performance Index (KPI), but also Benchmarking, PFBSC (prime fundamental BSC) and some other methods in practice of organization performance. The differences from other paper about human resource management is this paper practice the most advantages of those methods and integrates them, while not just simply introduction.

In this paper, the author nor only discussed and demonstrated by means of utilizing graphics, tables and cases, and also combined the theories and practice of human resource management.

Key words: Performance management; Balance scorecard; Strategy realization; Benchmarking management;

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景	1
第二节 研究的动机和意义	2
第三节 论文结构	3
第二章 J 省电网公司对分公司绩效管理的现状	4
第一节 J 省电网公司简况	4
第二节 分公司绩效管理的组织	5
第三节 绩效指标库与年度绩效计划	5
第四节 绩效实施与绩效沟通	7
第五节 绩效考核	8
第六节 绩效考核结果及反馈、应用	11
第七节 绩效改进	12
第八节 小结	14
第三章 分公司绩效管理存在的问题及原因分析	16
第一节 J 省电网公司近年的主要绩效	16
第二节 绩效管理方法产生的问题	18
第三节 绩效管理组织产生的问题	20
第四节 绩效考核结果应用产生的问题	22
第五节 绩效改进存在的问题	23
第六节 小结	24
第四章 绩效管理体系的改进建议	25
第一节 绩效方法改进的建议	25
第二节 绩效管理组织的优化	33
第三节 消除绩效考核结果应用存在的不足	34

第四节 重塑分公司绩效改进机制	36
第五章 绩效管理体系改进的实施	39
第一节 平衡计分卡的有效实施	39
第二节 新绩效管理体系取得成功的重要基础	43
第三节 改进后的绩效管理体系与现有的比较	46
第六章 本文的主要结论	48
主要参考文献	49
致谢	51

Content

Chapter 1 Foreword	1
1.1 Background	1
1.2 Motivation and significance	2
1.3 Structure of the paper	3
Chapter 2 The present performance management state	4
2.1 Introduction of Power Grid Co.	4
2.2 Organization of performance management	5
2.3 Performance Index and plan	5
2.4 Performance action and communication	7
2.5 Appraisal	8
2.6 Result and application	11
2.7 Performance Improve	12
2.8 Conclusion	14
Chapter 3 Problems and Reason Analyze	16
3.1 Recent performance of 2005~2007	16
3.2 Problems of management	18
3.3 Problems about performance organization	20
3.4 Problems about result and application	22
3.5 Problems about improving performance	23
3.6 Part conclusion	24
Chapter 4 Suggestions to system improvement	25
4.1 Suggestions to management methods	25
4.2 Optimizing the performance organization	33
4.3 Eliminate the shortcomings of result and application	34
4.4 Reconstruct the system of performance improvement	36

Chapter 5 Advices to the Optimizing of performance management system	39
5.1 The balance scorecard	39
5.2 The foundation of new system	43
5.3 Comparison between the new system with the old	46
Chapter 6 Conclusions	48
References	49
Thanks	51

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究的背景

一、电网企业面临的发展形势

随着我国电力行业改革的不断深入，电网企业面临着来自多方面的压力。首先，效仿西方管理模式，我国对电力企业的监管不断加强，包括发电市场、电能交易及服务质量的监管。其次，随着我国能源政策的转型，将加大对电网公司的管理，借以转变整个社会的能源消费结构。第三，随着十七大以后，我国国有企业的改革，尤其是大型、特大型企业改革将朝着资本纽带方向发展。特别是近两年证券市场的发展，促成了更多的国有企业上市。电网企业也将列入上市名单，这对电网企业的规范经营和高效经营提出刚性的要求。第四，更多来自社会、地方政府及用户的压力催促着电网企业自身变革。这包括社会责任的履行，环境的保护及各种用户投诉。第五，2007年起电网企业作为国资委公布的第一类央企，向中央财政管理的国有资本分红 10 % 的税后利润。

二、国家电网公司加强绩效管理迫切性

国家电网公司成立于 2003 年，下辖 26 个省市电网公司。为了发展建设和管理好公司，同时化解来自外部的压力，2005 年前后公司确立了“把公司建设成为‘电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀’的现代公司”的战略目标（简称“一强三优”）。2007 年以来，公司的发展进入了新的阶段。但是，几年来战略执行的如何？进展速度是否理想？目标可否实现？如何进一步采取措施以及通过什么方式来管控呢？答案无疑需要公司的绩效管理中得到，而从现有的各省电网公司绩效管理状况似乎不能满足要求。战略目标的实现具体还要考虑以下方面。

1、必须通过绩效管理的提升带动管理的现代化

根据国网北京经济技术研究院的横向对比研究，国家电网公司与美国 FORTUNE《财富》杂志中公布的 21 家性质相近或业务相近的公司经营指标对比，

客观上反映了电网企业管理现代化却有所滞后。

2、公司所属电网的发展需要巨大的经营效益支持

800 千伏电网的建设标志着国家电网公司技术现代化的斐然业绩，但当前公司建设以特高压电网为骨干网架、各级电网协调发展的坚强国家电网面临着电网建设巨大的资金缺口。

3、为实现上市目标需要良好的经营状况

2006 年国家电网公司售电量 1.71 万亿千瓦时，主营业务收入 8529 亿元，3.83%的净资产收益率和 60.43%的资产负债率，让公司管理层下定了决心进行上市的计划。公司总经理刘振亚表示，实现公司整体或部分上市，对于拓宽电网融资渠道，解决电网发展资金不足问题，意义非常重大¹。

因此为了应对新形势和不断增大的各方面压力，国家电网公司不得不采取措施以实现全面提升公司绩效。公司通过更多的绩效考核指标和更高的指标目标加强各省电网公司的绩效管理，要求各省电网公司降低生产成本、提升经营利润。这些体现在 2007 年各省电网公司负责人的业绩考核表中。

第二节 研究的动机和意义

一、研究动机

作者在 J 省电网公司工作十年，亲身体会到公司目前的分公司绩效管理现状与国家电网公司的要求不相适应，同时也不能满足公司自身快速发展的要求。通过三年来 MBA 课程的学习，作者期望应用所学的知识进行研究，寻找电网公司绩效管理的改进和优化方案。研究的重点在于发现 J 省电网公司绩效管理存在的不足，分析原因并提出优化建议。

二、研究的意义

本论文针对的是一个完整的大型企业人力资源管理案例的研究，是良好的企业问题案例研究素材。文章全面地介绍了电网企业的经营模式，深入地分析企业

¹ 资料来源：《南方电网和国家电网双双加快上市步伐》，2007-11-13 17:21:43 蓝筹财经网，<http://news.finance.fivip.com/>

战略也的。特别是研究了传统国有企业现代化和商业化过程中人力资源管理方面的发展问题。

论文除应用了关键指标考核法（KPI），平衡记分卡（BSC）等传统绩效管理方法的应用实践情况外，还应用了主基二元法、标杆管理法以及整合绩效管理法等新近绩效管理理论。

论文区别于人力资源管理其他文章专门针对工具方法的论述模式，区别了“标杆管理法”的常规性论述，对该方法的优点、不足都有充分的剖析，是标杆管理方法的实践案例之一。

同时，作为课题研究成果，论文为同类型的省级电网公司提供了人力资源管理的改革方向参考，因而具有一定的学术应用价值。

第三节 论文结构

论文第一部分论述了研究的背景、动机和意义。

第二部分系统介绍了 J 省电网公司当前绩效管理的现状。

第三部分从具体数据分析入手，详细分析了 J 省电网公司分公司绩效管理体系存在的四个方面主要问题。

第四部分对电网企业绩效管理改进提出四点建议：一是利用平衡计分卡平衡改进绩效管理方法；二是优化绩效管理的组织；三是消除绩效考核结果应用存在的不足；四是重塑分公司绩效改进机制。

第五部分对分公司绩效管理体系改进中涉及到的几个问题，给出了实施中的一些注意事项。

第二章 J 省电网公司对分公司绩效管理的现状

第一节 J 省电网公司简况

J 省电网公司是国家电网公司下属的一家区域性全资子公司，是电力系统中担负输电、配电和售电一体化的电力企业。公司主要经营的是电网电能输送和电能的批发、零售，自主规划、投资和管理电网。电网的建设前主要由辅业单位完成。公司具有独立的法人资格，独立核算，战略上完全执行国网公司战略，并由国家电网公司进行业绩考核。

公司截至 2006 年 12 月底，拥有主要分公司 13 个，普通直管单位（后勤、培训、研发）11 个、二级单位 6 个，员工 18560 人；合并口径资产总额 471 亿元；拥有调峰调频发电装机容量 153 万千瓦，500 千伏降压变电站 5 座、容量 755 万千伏安、线路长度 1472 千米，220 千伏变电站 75 座、容量 2166 万千伏安、线路长度 5730 千米；直供区电力客户 351 万户，用电容量 4608 万千伏安²。

在公司内部管理上施行总经理负责制。拥有总部员工 300 余人，设总经理工作部、发展策划部、人事董事部、人力资源部、财务部、基建部、生产部、安监部、营销部、农电部、调通中心、审计部、政策研究与法律事务部、交易中心和招标中心等 18 个部门。公司采用的是直线职能制，其组织结构图如图 2-1。

J 省电网公司的业务全部分散在各地市分公司，总部履行专业管理、财务统筹、规划研究及采购招投标（如购电、大宗物资）职责。各地市分公司是利润中心，总部是核算中心和成本中心。因此，J 省电网公司的绩效管理的核心和重点集中在地市分公司。

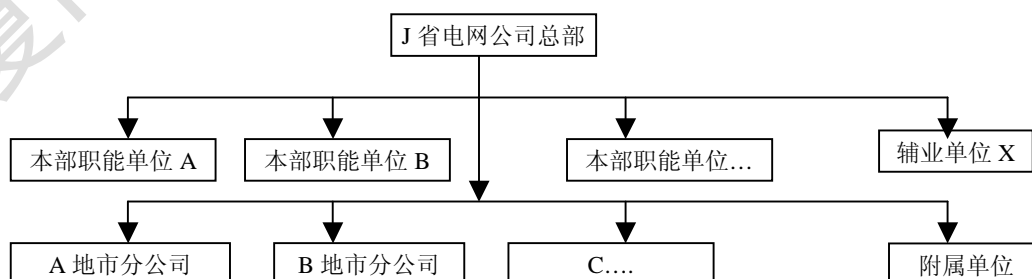


图 2-1 J 省电网公司的组织架构

资料来源：作者根据公司内部资料自行整理

² 资料来源：作者根据公司内部资料自行整理。

第二节 分公司绩效管理的组织

J 省电网公司的目前的绩效管理体系是 2005 年以来建立并逐步完善的。公司根据国家电网公司的相关规定,对所属单位及企业负责人年度经营业绩进行全面评价,制定了《J 省电力有限公司绩效管理办法》。其主要目的是建立有效的激励和约束机制,强化过程控制,进一步提高公司的经营绩效和管理水平,促进战略目标的实现。对下属公司负责人明晰管理责任,增强其责任意识、约束其经营行为,确保国有资产保值增值和取得良好经营业绩。

为加强对绩效管理的组织和领导,及时研究、协调、处理绩效考核中的具体问题,公司成立绩效管理委员会,成员由公司主要领导组成。

公司的绩效考核实行分工负责制。人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门。主要负责制定考核管理办法,协调考核管理工作,汇总考核指标目标值和考核结果等,提出具体奖励方案和表彰奖励意见;负责汇总公司年度绩效考核指标执行情况。

公司本部各职能部门是对口绩效指标的考核部门,负责制订相关绩效指标的考核细则,提出考核意见,核定指标目标值。在负责管理的业务范围内,建立完善制度、计划、组织、协调和考核。配合归口管理部门开展绩效管理工作;负责收集并及时提供真实可靠的指标信息,为指标目标值的设定、指标完成情况的提供考核参考意见。

此外,审计部接受绩效管理委员会的委托,对绩效指标的完成值及相关数据信息的真实性进行审查和稽核。监察部接受绩效管理委员会的委托,对绩效管理办法及相关制度、流程执行的有效性进行监督。

第三节 绩效指标库与年度绩效计划

一、绩效指标的建立与维护

做好绩效管理工作,建立一个科学、完善的绩效指标库是前提。公司根据国家电网对自己考核的指标和公司下属分公司工作的实际,建立了一个由 22 个大指标构成的指标库(大指标还分解出 60 个小指标)。指标库包括指标定义、计算公式及核定原则。

公司绩效指标库的更新和调整一般在每年的第三季度前后。人力资源部先根据国家电网公司有关绩效管理工作的文件精神,汇总来自被考核方和考核责任者的《绩效指标维护申请表》,再充分征求各方面意见后,对指标的维护提出建议,报公司绩效管理委员会审定。每年 11 月底,公司绩效管理委员会审议绩效指标库的维护建议,审议结果最后由人力资源部提前下发给各分公司作为下年度的绩效考核指标(称为预下达)。

二、绩效计划的制定

一般而言公司都有根据国家电网公司的战略和各项规划制定本公司的各专业 5 年滚动规划。而在每年的 11 月底 12 月初,公司总部各部门下编制下一年的职能专业计划,并由计划部汇总后形成公司层级下一年度的综合计划,下发各分公司。各职能部门还要将本专业的年度计划根据公司自身的绩效指标完成进度,分片区,分月份拆解再下发个各分公司专业对口部门,必要时召开年度专业会议,例如营销会议、电网建设会议。年度专业会议一般当年年底和次年年初召开,一方面总结上一年度的完成情况,另一方面沟通协调新一年度的计划,对有严格指标控制的计划,如停电检修计划、财务预算计划都需要进行“面审”。

三、绩效目标的制定

1、绩效指标及目标值的制定

每年 12 月上旬,公司新一年度的计划制定后,各分公司根据所在地宏观经济形势和本单位当年生产经营情况,对省公司预下达的绩效指标预报“目标建议值”,并附书面说明分别报送公司总部各指标的考核评价部门。

2、审定目标值及权重

公司总部各考核部门根据国家电网公司考核指标和公司年度工作目标,在公司年度工作会议召开 10 天前提出公司对各分公司年度绩效指标考核具体的目标值。这些目标值经人力资源部汇总平衡后,分别报公司业务分管领导审查,最后报公司绩效管理委员会批准。

3、签订年度绩效考核责任书。

公司人力资源部根据审定的指标目标值制订绩效考核责任书。在公司年度工

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库